

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANIELLY RODRIGUES DA SILVA

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS CLASSIFICADAS COMO MAIS
SUSTENTÁVEIS EM 2016

Cacoal – RO
2017

DANIELLY RODRIGUES DA SILVA

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA:
ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS CLASSIFICADAS COMO MAIS
SUSTENTÁVEIS EM 2016**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Rondônia *Campus* Professor
Francisco Gonçalves Quiles, como parte dos requisitos, para
a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientadora: Prof^a Dr^a Estela Pitwak Rossoni.

**Cacoal – RO
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

S586s da Silva, Danielly Rodrigues.

sustentabilidade empresarial como estratégia competitiva: análise de empresas brasileiras classificadas como mais sustentáveis em 2016 / Danielly Rodrigues da Silva. -- Cacoal, RO, 2017.

38 f. : il.

Orientador(a): Prof.^a Dra. Estela Pitwak Rossoni

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) -
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Empresas brasileiras. 2. Práticas sustentáveis. 3. Estratégia competitiva sustentável. I. Rossoni, Estela Pitwak. II. Título.

CDU 658:502.35

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O TCC intitulado “Sustentabilidade empresarial como Estratégia Competitiva: análise de empresas brasileiras classificadas como as mais sustentáveis em 2016”, elaborado pela acadêmica Danielly Rodrigues da Silva, foi avaliado pela banca examinadora em ____ de julho de 2017, tendo sido _____.

Prof.^a Dra. Estela Pitwak Rossoni- Orientadora
(UNIR-Cacoal)

Prof.^a Ma. Ellen Cristina de Matos- Membro
(UNIR-Cacoal)

Prof.^a Ma. Andréia Duarte Aleixo - Membro
(UNIR-Cacoal)

Agradeço meramente a Deus pela perseverança e determinação durante toda esta longa caminhada, por todo esforço e persistência que ele depositou em mim. À minha professora orientadora Estela Pitwak Rossoni, pela paciência e conduta que me conduziram a concluir este trabalho, a quem deixo meu muito obrigado! À minha Mãe, pelo seu cuidado e dedicação que me proporcionaram a esperança, fé e força para prosseguir. Ao meu Marido e meu Filho pela presença significativa em toda essa caminhada. Obrigada a todos que contribuíram para esse momento marcante em minha vida.

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS CLASSIFICADAS COMO MAIS SUSTENTÁVEIS EM 2016

Danielly Rodrigues da Silva¹

RESUMO: Práticas sustentáveis possibilitam garantir existência e usufruto dos recursos naturais para as próximas gerações. Neste sentido, surgiu o interesse de estudar tais práticas adotadas pelas empresas brasileiras mais sustentáveis seguido do guia Exame de sustentabilidade em 2016, optando-se pelas empresas do setor de cosméticos, a Natura por ser destaque no *ranking* de duas revistas internacional e nacional, assim como também a Avon e Boticário por serem suas devidas concorrentes no setor de cosméticos. Tendo como objetivo descrever as práticas de sustentabilidade implementadas pelas empresas brasileiras classificadas como as mais sustentáveis do ano de 2016. Para tanto os procedimentos lógicos foram bibliográfica e documental com base na análise dos resultados originários do Guia Exame de sustentabilidade da revista Exame, formando-se também uma pesquisa aplicada de método dedutivo e abordagem qualitativa, com leitura e análise de dados das empresas classificadas no ranking da Revista exame em 2016, sendo também de caráter exploratória e descritiva ao classificar, descrever e comparar as práticas sustentáveis das empresas. Os dados obtidos foram registrados, analisados e apresentados por meio de figuras. As atitudes percebidas consistem em conscientização e delimitação dos passos de práticas e atitudes sustentáveis, havendo grande trajetória ainda a percorrem, vez que nem todas as empresas no geral enxergam ou tem consciência da importância dessas ações, ou muitas vezes se propõem a respeitar as leis e regras ambientais, não se atentando ao fato da limitação do meio ambiente. Com base nos resultados obtidos, verifica-se que as contínuas ações sustentáveis desenvolvidas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário são importantes e tais atitudes contribuem para a renovação, preservação e conservação dos recursos naturais, o que deve servir de reflexão e alerta não só para as demais empresas como para toda a sociedade.

Palavras-chave: Empresas brasileiras. Práticas sustentáveis. Estratégia competitiva sustentável.

¹ Acadêmica concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação da professora Doutora Estela Pitwak Rossoni.

1 INTRODUÇÃO

Sustentabilidade tem sido definida como habilidade de satisfazer as necessidades do presente e não comprometer assim as futuras gerações (HART; MILSTEIN, 2004). A sustentabilidade vem ganhando espaço e se tornando para as empresas um marco central para gerenciar suas condutas e gerando para si uma imagem, atingindo e proporcionando dimensões favoráveis em todos os setores, seja no meio ambiente, na economia, na educação, na administração, ou em várias outras áreas.

As organizações adotam ações sustentáveis e garantem, a médio e longo prazo, condições de um mundo mais saudável, a preservação dos recursos naturais para as próximas gerações, possibilitando também um mundo mais consciente quanto à escassez e para manter os recursos naturais (flora e fauna), incorporando ações sustentáveis, ou seja, garantidos a médio e longo prazo (LEITE, 2013).

A estratégia é uma base central do compromisso da empresa em agregar um conjunto de ações específicas por parte dos gerentes, possibilitando o crescimento da empresa em atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem sucedido, conduzindo e melhorando o desempenho financeiro no mercado. Portanto, a estratégia nas empresas se define na forma de quais métodos e táticas os gerentes conduzem e pretendem fazer para que a empresa cresça e se desenvolva, atraindo clientes fiéis, driblando os rivais (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2011).

As empresas estão utilizando como instrumento de base, a estratégia competitiva sustentável e despertando na sociedade e concorrentes novas práticas e costumes benéficos para o ramo econômico, social e ambiental.

As organizações procuram também estabelecer em seus objetivos a sustentabilidade em conjunto com a responsabilidade social corporativa, que forma um paradigma e age com objetivos iguais, que é proporcionar à sociedade e ao meio ambiente, táticas que possibilitem restaurar impactos das catástrofes já ocasionadas.

Diante de todo o exposto, o presente trabalho buscou responder ao seguinte questionamento: **quais são as práticas de sustentabilidade implementadas pelas empresas brasileiras classificadas como mais sustentáveis em 2016 e se geraram uma estratégia competitiva sustentável para as mesmas?**

Perante o problema apresentado, o objetivo geral dessa pesquisa baseou-se em descrever as práticas de sustentabilidade implementadas pelas empresas brasileiras classificadas como as mais sustentáveis no ano de 2016.

O estudo justifica-se pela importância e necessidade de práticas sustentáveis utilizadas pelas empresas, especificamente em haver um significado muito grande no meio social e ambiental, pois, o mundo se encontra a meio planto de destruições e degradações causadas pela ação e em consequências das ações do homem, pela grande necessidade de consumo desenfreada da sociedade, por demanda de produtos prejudiciais ao meio ambiente.

Assim, este trabalho se desenvolveu por meio de uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa, método dedutivo e por meio da adoção de procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. Quanto aos critérios, foram utilizadas informações contidas no Guia Exame de Sustentabilidade,² cujo *ranking* das 100 empresas mais sustentável de 2016, identifica práticas realizadas pelas empresas.

Também, com auxílio e acesso aos *sites* das empresas pode-se confirmar e completar alguns detalhes, sobre os quais analisou-se as práticas de sustentabilidade das empresas Natura, Avon e o Grupo Boticário, do setor de cosméticos, empresas classificadas como as mais sustentáveis em 2016, segundo o *ranking* do guia exame. A coleta dos dados foi realizada no período de maio a junho de 2016 em relatórios em ambiente virtual, a partir da leitura e identificação de categorias, seguido de registro e análise, utilizando-se figuras para melhor ilustração.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que as contínuas ações sustentáveis desenvolvidas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário são importantes e tais atitudes contribuem para a renovação, preservação e conservação dos recursos naturais, o que deve servir de reflexão e alerta não só para as demais empresas como para toda a sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo de fundamentação teórica apresenta-se em quatro tópicos, a saber: responsabilidade social corporativa; sustentabilidade empresarial: conceito e importância; práticas de sustentabilidade empresarial; estratégia e estratégia competitiva sustentável.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

² <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/inscricoes/2016/>>.

Segundo Tenório (2006) Responsabilidade Social Corporativa (RSC) propõem três interpretações diferentes para esse conceito. Em conceito simplificado, significa cumprir as obrigações legais e se comprometer no desenvolvimento e desempenho da economia. Numa segunda abordagem, a RSC é caracterizada em mostrar o envolvimento da empresa em atividades comunitárias.

Na visão de Daniel (2014) a RSC, em determinados casos, é um conceito utilizado na literatura especializada, especialmente para empresas de grande porte, com interesses sociais direcionados ao seu ambiente de negócios ou ao seu grupo de funcionários.

Segundo Kraemer (2005) é atribuído como o comprometimento, compromisso e desempenho das empresas com o desenvolvimento da sociedade e com a preservação do meio ambiente. Diante disso, a responsabilidade social corporativa é posta como a interação organizacional para com a sociedade, que procura interagir de forma ética, responsável perante aos assuntos sociais e ecológicos aos quais se integram.

Para as organizações que procuram estabelecer a RSC em suas diretrizes e que necessitam de apoio para inseri-las em seus negócios, possui diversas instituições que possibilitam que a empresa conduza e produza suas atividades de forma responsável, de forma a beneficiar socialmente e sustentavelmente.

A responsabilidade social de uma empresa deve consistir em ações e participações diretas que promovam e priorizem os direitos do meio social e ambiental, em que se mostre mais comunicação social com os funcionários. E mesmo com todo o apoio ao desenvolvimento comunitário e preservação ao meio ambiente ainda sim, não são suficientes para que se possa caracterizar uma empresa como socialmente responsável. Tendo como necessário priorizar o bem-estar, comunicação e transparência com seus funcionários. A responsabilidade social assume características descritas por Baldo e Manzanete (2003) como fatores principais para que a empresa seja responsavelmente social, a saber:

- a) Apoio ao desenvolvimento da comunidade; b) Preservação ao meio ambiente; c) Investimento ao bem-estar dos funcionários e ao ambiente de trabalho; d) Comunicações transparentes; e) Retorno aos acionistas e sinergia com parceiros; f) Satisfação de clientes e/ou consumidores.

Estes são vetores que colocam um direcionamento aos processos de gestão empresarial desenvolvendo o fortalecimento social da empresa (BALDO; MANZANETE, 2003).

Na visão dos liberais, as empresas têm por função e objetivo buscar sempre maiores retornos para seus acionistas e cotistas (*stockholders*), incluindo um “conjunto de regras que baliza o comportamento ético empresarial” e, assim, manejando a decisão dos indivíduos (sócios ou acionistas) a receberem os retornos gerados pela empresa, pois como agir com tais

recursos. Nesta perspectiva, propõe que cada sócio em sua decisão individual decida acumular riqueza ou também de forma alternada atribua benefícios à sociedade, passando a ser uma questão de ética e responsabilidade de cada indivíduo e não da empresa (MACHADO FILHO, 2006).

Teixeira (2009, p. 34) conta que Carrol (1979) apresentou ao final dos anos 70 uma definição do modelo de **performance** social corporativa (PSC) que amplamente é referenciada nos trabalhos acadêmicos que é conhecida como a Pirâmide de Carroll a qual se alinha a teoria dos **stakeholders**.

Esse mesmo autor (Carroll apud Teixeira, 2009) define responsabilidade econômica como a base para todas as outras responsabilidades (responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade discricionária) que a empresa passa a ter, ou seja, o primeiro desafio a ser conquistado pela empresa é a auto-suficiência financeiro-econômica [**Grifo do autor**].

Segundo Machado Filho (2006), a teoria de *stakeholders* é baseada na ideia de que o saldo final da atividade de uma organização empresarial deve levar em consideração os retornos que potencializam os resultados não só dos acionistas, mas de todos os *stakeholders* envolvidos.

Como conceito simplificado de RSC, o autor propõe como entidades interligadas, a atividade de negócios e a sociedade, não diferentes uma das outras, reconhecendo que a sociedade possui perspectiva de interesse ao comportamento e aos resultados das atividades de negócios da empresa.

Por fim, Eon (2014) frisa a importância de não confundirem o conceito de responsabilidade social com filantropia ou simples assistência social. Na sua visão, responsabilidade social consiste na gestão do processo contínuo e do aperfeiçoamento e desenvolvimento na melhoria da empresa e na sua relação com funcionários, fornecedores e a sociedade. As empresas que inserem na gestão uma postura socialmente responsável atingem um crescimento mais sustentável, ou seja, ganho de imagem e oportunidades, sendo menos propício ocorrer conflitos judiciais.

2.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Sustentabilidade é a capacidade de se manter, sustentar. A sustentabilidade tem como essência a preservação dos recursos naturais, assim como o respeito à dignidade humana, preocupando-se não somente com o presente, mas também com a geração futura. (MIKHAILOVA, 2004).

Por meio de várias atuações e avanços tecnológicos promovidos pelo homem, tornou-se cada vez mais curto o tempo para que um impacto sobre o meio ambiente e sobre a sociedade seja completamente sentido.

Desmatar uma floresta, assorear um rio, contaminar a atmosfera de uma cidade, custa infinitamente menos tempo do que há um século. Porém, essa reparação, nem sempre pode ser acelerada, pois, alguns processos de degradação atingem tais níveis que não são mais passíveis de recuperação.

Diante disso, a busca da sustentabilidade pressupõe uma noção clara e objetiva da complexidade e das sutilezas do fator tempo, sobretudo, exigindo uma postura não imediatista, mas uma visão de planejamento e de operação capaz de contemplar o curto, o médio e o longo prazo. A gestão da sustentabilidade exige também a consciência da importância do fator espaço (ALMEIDA, 2002).

De acordo com Pimenta (2010) a sustentabilidade empresarial atua no desenvolvimento da implementação e manutenção de ações para que tornem a organização economicamente viável sendo inseridos em uma posição competitiva, considerando a eficiência ambiental e a responsabilidade social aplicada às suas operações, com foco nos recursos naturais, na sociedade e seus *stakeholders* (partes interessadas).

A sustentabilidade ainda é definida por alguns autores de *Triple Bottom Line* (TBL) conhecida como as três dimensões da sustentabilidade conduzindo a gestão de negócios socialmente, economicamente e ambientalmente, mapeando seus eixos e identificando a posição da empresa.

Para Vellani e Ribeiro (2009) a definição de TBL incide sobre a necessidade de as empresas considerarem em suas decisões estratégicas o *Bottom Line* econômico, o *Bottom Line* social e o *Bottom Line* ambiental, considerando: a sustentabilidade econômica como gerenciador das lucratividades e gerações de valor; sustentabilidade social como a estimulação de educação, cultura, lazer e justiça à comunidade; e considerando também a sustentabilidade ecológica mantendo o ecossistema e as diversidades.

A interação entre os três consiste no Tripé de *Bottom* da sustentabilidade é evidenciada na figura 2.

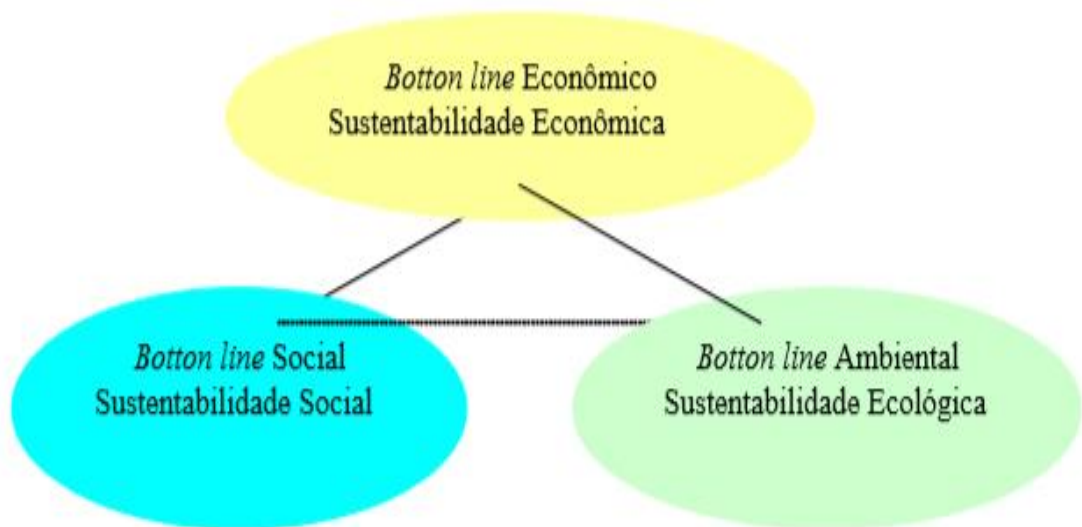


Figura 1: interações do *Triple Bottom Line* (TBL) da Sustentabilidade
Fonte: Vellani e Ribeiro (2009).

A figura 2 mostra as três dimensões de *Botton line* usadas como ferramentas para as empresas, que propõem-se a se adequar às necessidades de desenvolvimento sustentável, limitando sua gestão de negócios com a necessidade de desenvolver meios que viabilizem menos danos do que vem sendo causados no meio ambiente de forma contínua.

Essas dimensões descritas por Vellani e Ribeiro (2009) também são tratadas por outros autores como as três esferas da sustentabilidade, que podem ser representadas mais claramente na figura 3 evidenciada a seguir.

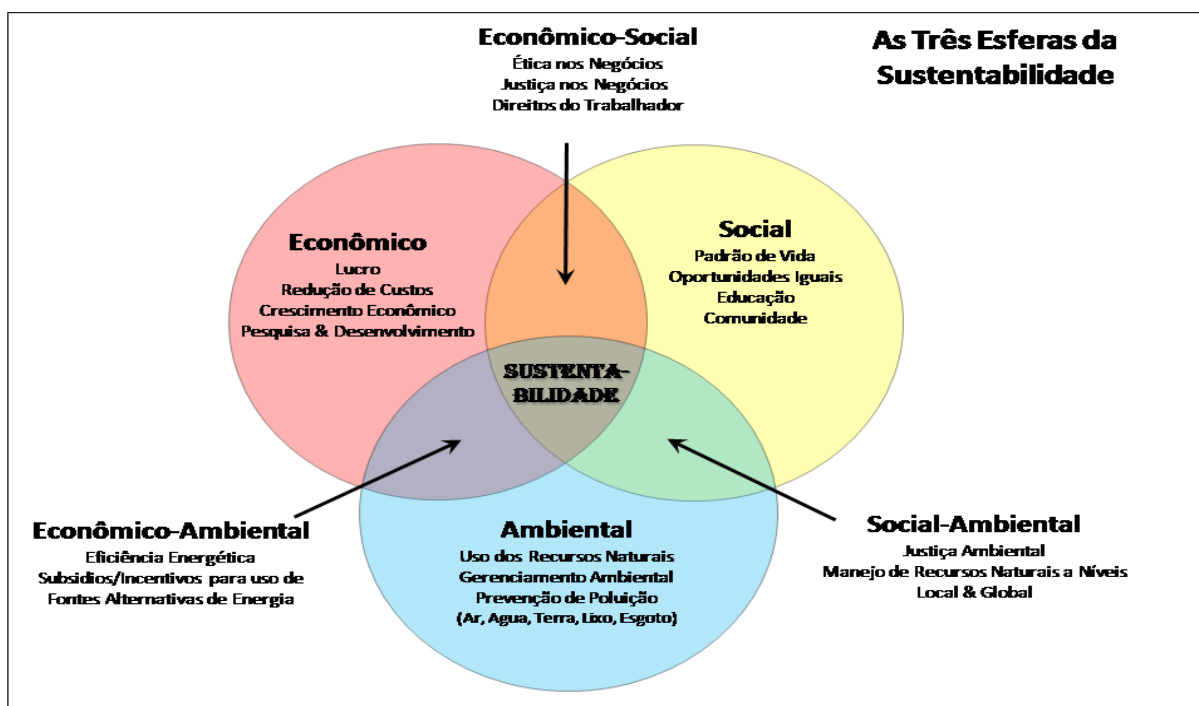


Figura 2. Esferas da Sustentabilidade.
Fonte: (adaptação): University of Michigan- avaliação da sustentabilidade.

A figura 3 representa uma análise das três esferas de sustentabilidade, em que a análise caracteriza a ferramenta de gestão para a empresa. Mostra pontos essenciais para as organizações seguirem e formarem uma boa estrutura de gestão, alcançando seus objetivos de forma sustentável em seus negócios.

As empresas possuem papel relevante nesse processo, operando para atender as necessidades das pessoas e conduzir um desenvolvimento sustentável, possui um significado grande para as sociedades, instituições e as empresas que atuam de forma a satisfazer as necessidades da população sem comprometer gerações futuras, satisfazendo de maneira que caracterize seus objetivos com foco sustentável.

A sustentabilidade empresarial consiste em conjuntos de ações e responsabilidades que a empresa necessita, visando o respeito e responsabilidade social e ambiental, permitindo gerar seus negócios de forma que não prejudique ou agrida o meio ambiente. Como afirma Azevedo (2006), as constantes pressões externas econômicas, políticas e sociais, estão fazendo com que as empresas fixem na gestão de seus negócios a ótica da sustentabilidade, observando-se que grupos de empresas reconhecem que a empresa tem dever de desenvolver ações positivas não só em relação ao meio ambiente como também para com os funcionários e a comunidade na qual está inserida.

De acordo com Almeida (2002) uma empresa sustentável deve buscar, em todas as ações e decisões, a ecoeficiência, visando produzir mais e melhor com menos poluição e menos uso de recursos naturais. Empresas partidárias dos princípios da sustentabilidade devem se atentar em ser socialmente responsáveis, tendo em vista que inserida em um ambiente social influi e ao mesmo tempo sofre influências.

Para Furtado (2005) o caminho certo para uma empresa sustentável pode ser iniciado e dirigido de diferentes maneiras como: pela aprendizagem organizacional, construção da visão global de sustentabilidade ou por meio da sequência e forma das tarefas ou de ações selecionadas e ajustadas aos interesses e condições da organização. As práticas adotadas possibilitam melhoria na imagem empresarial, nas condições ambientais do planeta, na satisfação de funcionários e acionistas, na economia relacionada com a redução de custos de produção.

Para Hart e Milstein (2004) poucas empresas têm tratado a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação. Nas organizações, a sustentabilidade vem sendo enfrentada como um fator de princípio e

responsabilidade social, sendo utilizada como forma de aprimorar as condutas realizadas no meio social, desenvolvendo práticas e condutas estratégicas no meio sustentável e social.

Organizações que tomam consciência da sustentabilidade impõem e incorporam a necessidade dos conceitos e princípios na gestão de suas operações, permeado à maioria dos seus processos e negócios (PEDROSO, 2007).

De acordo com Furtado (2005) a empresa deve relacionar a definição de visão e de princípios aos aspectos da sustentabilidade passando a representar a Organização, como agregação de valor para benefícios de acionistas e investidores; as gerações de ofertas de emprego e renda; os consumidores, proporcionados de bens e serviços adequados, no ponto de vista socioambiental; as Comunidades, como a ferramenta de desenvolvimento de pessoas e nação; a do Ambiente, na forma de respeito, responsabilidade e integridade.

Para inibir e corrigir as degradações ambientais e organizações insustentáveis que surgem no mundo existe os órgãos ambientais titulados que controlam e preservam o meio ambiente atuando no sentido de delimitar as ações das organizações que se colocam no mercado de forma insustentável [no que tange às destruições causadas por suas ações] possibilitando que sejam assegurados os direitos preservados da natureza, formando condições para as organizações atribuírem em suas diretrizes práticas sustentáveis e delimitação em seus atos, de forma que não gerem impactos ambientais e sociais.

A título de exemplo tem-se o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) que é um dos tantos órgãos existentes, sendo responsável pelas resoluções e leis que regulamentam questões relacionadas ao meio ambiente. Para indústrias potencialmente poluidoras, as normas exigentes dizem respeito à classificação de resíduos sólidos e armazenamentos de resíduos. O CONAMA estabiliza e impõe leis que determinam as formas e atuações das organizações, formalizando as condutas e regrando a utilização de práticas organizacionais no meio ambiente (CORAL, 2002).

Desse modo, as empresas têm se regulamentado por meio de órgãos que controlam cada vez mais as práticas para um desenvolvimento sustentável, conforme e mediante a legislação ambiental.

A figura 4 foi elaborada visando mostrar os órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios, bem como as fundações instituídas pelo Poder Público, que são responsáveis pela proteção e melhoria da qualidade ambiental, que constitui o Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA (BRASIL, 1981).

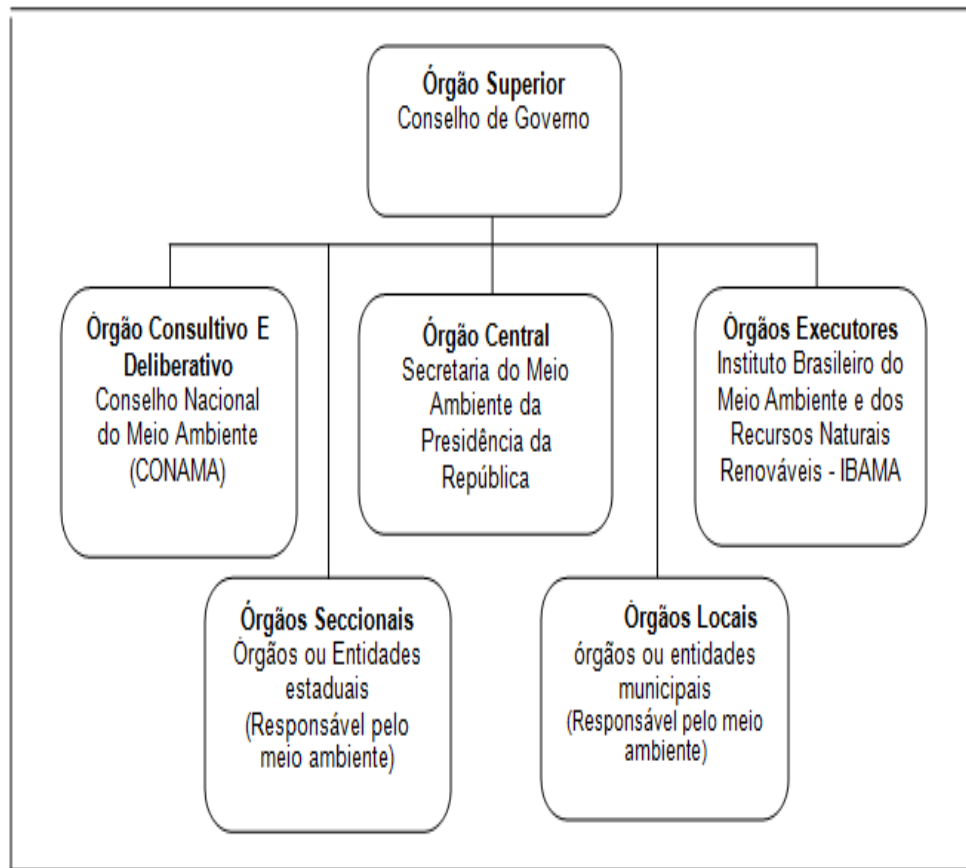


Figura 4. Organograma Do Sistema Nacional Do Meio Ambiente.

Fonte: Elaborado com base em Política Nacional Do Meio Ambiente (BRASIL, 1981).

As organizações podem formar ações e práticas dentre elas, mas em conformidade às leis ambientais, como apresenta a figura 4.

Contudo, o padrão de qualificar a sustentabilidade organizacional, consiste no bem-estar da sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais.

Além disso, as organizações respondem a algumas demandas de caridade e reivindicações oriundas de atores sociais diversos. A motivação para a ação sustentável está em perceber como algo imposto, uma obrigação ou um comportamento correto (MUNCK; SOUZA, 2009).

2.2.1 Práticas de Sustentabilidade Empresarial

As Práticas Sustentáveis têm grande importância uma vez que possibilitam à empresa modificar de forma positiva sua imagem junto aos consumidores, podendo ser muito lucrativa para as empresas quando usadas como estratégia para aumento da competitividade entre as mesmas e contribuindo com o bem-estar da humanidade.

As empresas possuem fatores incorporados de alta relevância, como a responsabilidade social, a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental (RAZZOTO, 2015).

Com os vários acontecimentos e crescimentos de devastações e degradações ao meio ambiente, não só as organizações como os próprios consumidores procuram se estabelecer e mudar seu comportamento de gestão e consumo, fazendo com que as práticas de destruição ambiental percam forças, o que faz com que procurem e pratiquem a gestão sustentável.

Contudo, os consumidores estão tomando mais consciência da importância da proteção e defesa do meio ambiente, buscando produtos e serviços de empresas sustentáveis.

A figura 5 adiante apresenta exemplos de práticas sustentáveis aplicadas por empreendimentos sustentáveis.

Empresa	Práticas	Benefícios
Natura	Pet Reciclado pós-consumo (2007) Carbono Neutro (2010) Programa Sou-consumo consciente (2013)	-Uso de plástico reciclado pós-consumo (PET) na submarca Ekos. -Promovem uma redução contínua e significativa de emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) englobando todas as etapas do processo produtivo, da extração de matéria-prima à destinação das embalagens após o consumo. -Reduzir ao máximo o uso de materiais e recursos para gerar o mínimo impacto ambiental.
Pedroso	Segmento de papel e celulose (2007)	Adota a visão de desenvolvimento sustentável nas suas operações, ressaltando o modelo de reflorestamento das plantações de eucaliptos.
Masisa	Relações com a comunidade (2015)	Cada comunidade possui características especiais, em cada um deles são desenvolvidos planos de relacionamento, com na comunicação aberta e sistemática.
Philips	Eficiência energética (2010)	Substituir produtos convencionais com baixa eficiência por inovações que agregam mais valor aos clientes e consumidores.
Walmart	Projeto Carne Sustentável: do Campo à Mesa (2015)	Disseminar melhores práticas socioambientais na pecuária da Amazônia, garantindo a conservação de florestas, solos e rios, oferecendo apoio técnico aos produtores para aumentar sua produtividade e rentabilidade sem a necessidade de novos desmatamentos. Reduzir o número de embalagens e sacolas plásticas e diminuir a destinação de lixo a aterros sanitários, bem como estimular a prática da reciclagem, entre outras.

Continua [...]

Conclusão da figura 5.

Malwee	Inovação em matérias-primas (2014)	Desenvolvimento de novos processos para a utilização de materiais que tenham menor impacto socioambiental, como o uso da malha PET e do algodão desfiado.
Gramazon (2016)	-Saúde e segurança no trabalho. -Purificação e reutilização. -Doação de sobras. -Reflorestamento	-Preocupação com a saúde dos colaboradores com os cuidados de profissionais especializados para o bem estar dos mesmos, como acompanhamento de clínico geral e psicólogo. -Purificação e reutilização de água na produção por processo de decantação e armazenagem em represas. -Doação de sobras de produção (barro, terra) para aterros de terrenos. -Reflorestamento em áreas degradadas com plantios de árvores e/ou pastagem para redução de impactos ambientais.

Figura 5: Práticas de sustentabilidade empresarial.

Fonte: Elaborado com base em Natura (2007), (2010) e (2013), Pedrosa (2007), Masisa (2015), Philips (2010), Walmart (2009) e (2015), Malwee (2014), Gramazon (2016).

Ideias de inovação e práticas são importantes condutas, que visam melhores resultados, promovendo o respeito ambiental e social. Coral (2002, p. 31) destaca algumas práticas de sustentabilidade empresarial como: “a implantação de sistemas de tratamento de efluentes e resíduos atendendo à legislação ambiental vigente, na adoção de sistemas de gestão ambiental (SGA) e certificação ISO 14001”.

A responsabilidade da empresa com o Meio Ambiente é necessariamente o comprometimento com a melhoria da qualidade do ambiente, pois implica na educação, conscientização e comprometimento ao micro e macro ambiente do qual a empresa faz parte, com apoio a iniciativas e práticas ambientais sustentáveis, tendo como suporte a projetos de pesquisa, gerenciamento do impacto e do ciclo de vida de produtos ou serviços, assim, minimizando o impacto ambiental com planejamento e monitoramento eficiente dos resíduos de produção (SILVA, [s/d]).

As empresas que assimilam uma nova consciência ambiental e social modificam suas atuações e benefícios em reconhecer e cumprir a legislação para uma aproximação integrada baseada em sustentabilidade, prestando atenção às distintas partes interessadas e não só aos investidores. Se até o momento o Balanço Social e as declarações ou relatórios ambientais tinham um caráter de essência voluntária, estão se tornando cada vez mais frequentes as iniciativas legais e reguladoras que incentivam e pressionam as empresas a divulgar informação não financeira (DIAS, 2009).

Segundo Azapagic (2003, *apud* MUNCK; SOUZA, 2009, p. 196) ³As organizações envolvidas ativamente no debate sobre sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais elas podem desenvolver novas metodologias de gestão que permitam aprimorar as práticas relacionadas aos pilares da sustentabilidade e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável.

De acordo com Silva [s/d] a inclusão do desenvolvimento sustentável visa estratégias de negócios, produção e transferência de tecnologias de práticas ambientalmente sustentáveis, em que são essenciais para que empresas se consolidem e permaneçam no mercado, já que a coletividade procura mudanças e exige cada vez mais a melhora da qualidade de vida de atuais e futuras gerações.

2.3 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Para Oliveira (1991) o conceito de estratégia é relacionado à ligação da empresa ao ambiente em que se encontra. Diante disso, a empresa busca definir a operacionalização de estratégias maximizando os resultados da interação estabelecida.

Já na concepção de Thompson, Strickland e Gamble (2011), estratégias nas empresas consistem na direção de competitividade e nas abordagens administrativas de gerentes, que utilizam para o crescimento dos negócios, atraindo e satisfazendo os clientes, competindo de modo bem-sucedido para alcançar os níveis almejados perante o desempenho organizacional.

Dentro de uma empresa a estratégia deve estar relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a maximização das oportunidades do ambiente da empresa e a minimização dos problemas. A estratégia empresarial tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que poderão ser seguidos para alcançar os objetivos almejados pela empresa. Desse modo, a estratégia empresarial vem sendo uma constante mutação, em que quase sempre altera suas próprias características. Assim, todo e qualquer processo de implantação e acompanhamento de estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constantes mudanças (OLIVEIRA, 1991).

As estratégias das organizações são afetadas não só pelas forças ambientais e pela capacidade estratégica, mas por valores e expectativas daqueles que possuem poder dentro e

³ AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. Institution of Chemical Engineers, New Jersey, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.

fora da organização. Ter conhecimento se a organização é expansionista ou preocupa-se mais com a consolidação, e se são estabelecidas fronteiras para as atividades organizacionais, contudo pode dizer muito sobre os valores e atitudes dos que têm poder de influenciar a estratégia como os *stakeholders* [partes interessadas] da organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Na concepção de Oliveira (2007) a estratégia é de extrema importância para a empresa, sabendo o executivo que deve reconhecer que o momento propício aos movimentos estratégicos é tanto importante quanto o movimento em si, com finalidade de planejar quais caminhos a serem seguidos para se alcançar os objetivos, metas e desafios propostos. Na empresa, a estratégia é imposta como arte de utilizar, de forma adequada. Ao considerar a estratégia empresarial para se determinar quais caminhos percorrer é preciso determinar um caminho de ação para a empresa.

Para Coral (2002) a estratégia é posta como uma forma de operacionalizar os objetivos estabelecidos, sendo fundamental para a competitividade da organização a formulação e a escolha de estratégias enquanto Oliveira (2007) chama a atenção para a chamada “avaliação de estratégias”, quando é posta como a fase em que o executivo verifica se as estratégias, da forma como foi imposta, tem alcançado os objetivos, desafios e metas a qual se esperavam. Na figura 6 pode ser visualizada a situação.

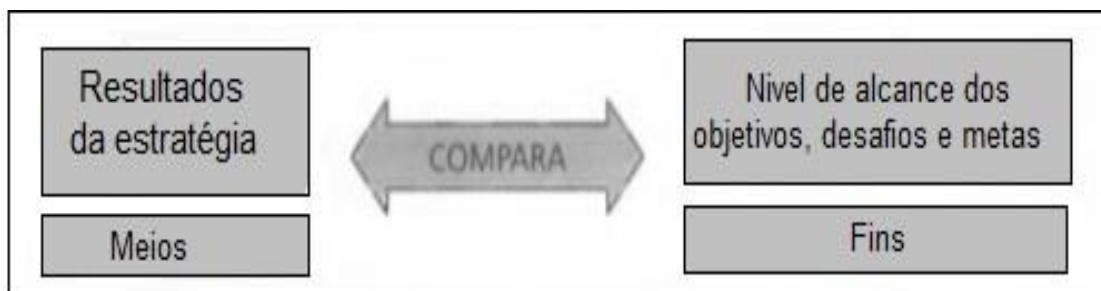


Figura 6: Avaliação Da Estratégia
Fonte: Oliveira (2007)

A figura 6 propõe ao empresário uma avaliação de suas estratégias para determinar se suas aplicações e métodos estão tendo retorno, sendo visualizada e analisada a qual patamar se encontra a empresa e em que começo, meio ou fim se pode estabelecer diretrizes para melhores resultados.

Por fim, as estratégias configuram-se como um marco central, operacionalizando a gestão de negócios do empresário, visto como forma de planejar um conjunto de métodos e práticas estabelecidos como foco central de suas ações, podendo ser aplicadas e caracterizadas

de diversas formas nas empresas, de maneira que almejem e determinem para a si uma estratégia competitiva no mercado (OLIVEIRA, 2007).

2.3.1 Estratégia Competitiva Sustentável

O mundo vem passando por diversas e rápidas mudanças que ameaçam de todos os modos as organizações, propondo limite para suas ações e ameaçando a sua sobrevivência. É característica da era atual, as empresas que exploram plenamente sua produtividade e possam, justo pelas rápidas mudanças, ter problemas com a gestão financeira e correr risco de descontinuidade face às devidas demandas, bem como pelo surgimento de condições para a perda de liderança no mercado. As empresas procuram se diferenciar no mercado, e a questão ambiental vem se tornando um aspecto muito importante para as empresas, tornando o tema ambiental um dos seus diferenciais competitivos (SCHENINI, 2000).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) uma empresa obtém vantagem competitiva quando aplicada uma estratégia que seus concorrentes não conseguem copiar, por ser custosa demais a ponto de não a imitarem. Os autores determinam a estratégia como a aglomeração de compromissos e ações coordenadas para a análise de competências fundamentais para adquirir vantagem competitiva, expondo também que a competitividade estratégica é obtida quando a empresa consegue estabelecer e inserir com bons resultados uma estratégia de criação de valor.

As empresas que oferecem produtos e serviços a outras empresas [mercado industriais] na gestão sustentável demonstram ter uma fonte de vantagens competitivas, mas apenas quando é feita a seleção de fornecedores evidentemente responsáveis com o comprometimento da ação de recuperação e progresso contínuo do meio ambiente (ORSATO, 2002). As estratégias de negócios sustentáveis procuram promover benefícios ao meio ambiente e induzir para a sociedade produtos que conjugam ser a solução para proteger e melhorar cada vez mais o mundo com atitudes sustentáveis e condições para se viver melhor.

Coral (2002, p. 46) faz uma ligação entre a sustentabilidade empresarial e a competitividade ao afirmar que “a sustentabilidade de uma empresa depende de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social”. Segundo a autora, para uma empresa ser considerada sustentável é preciso que “ela atenda aos critérios de ser economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de maneira que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social”.

Quando a empresa procura inserir em sua gestão a vantagem competitiva baseada no processo de produtos e serviços de caráter sustentável é preciso observar três pré-requisitos básicos para que se integrem a estratégia competitiva sustentável, como: a disposição do consumidor de pagar pelos custos da diferença ecológica; ter informações confiáveis disponíveis ao consumidor sobre o desempenho ambiental do produto; deve haver uma diferenciação de ser difícil de ser imitada por concorrentes (ORSATO, 2002).

Por fim, a estratégia de desenvolvimento sustentável é vista como uma grande responsabilidade ao bom senso de comprometimento da empresa, perante os desafios e problemas socioambientais enfrentados no dia a dia na sociedade, em países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Segundo os autores, estratégia é posta como pano de fundo às demais e “baliza a intenção de perenidade dos negócios, ao rejeitar a geração de lucro no curto prazo à custa da exploração utilitarista do meio ambiente e da sociedade” (SANTOS; PORTO, 2013 p. 155).

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica busca retratar o resultado de uma análise detalhada, tendo por objetivo descrever os fatos ocorridos, fornecendo respostas às questões do processo desenvolvido e, neste trabalho, envolveu pesquisa bibliográfica e documental com base na análise dos resultados originários do Guia Exame de Sustentabilidade da Revista Exame.

A pesquisa, é do tipo aplicada, seguiu o método dedutivo com abordagem essencialmente qualitativa, partindo da leitura e análise de dados coletados em documentos acessíveis das empresas brasileiras classificadas no *ranking* como mais sustentáveis em 2016. Para tanto se utilizou de análise de conteúdo categórica, ou seja, com foco nas categorias de práticas sustentáveis, tendo como parâmetros de identifica-las na revisão da literatura (APPOLINÁRIO, 2006; GIL, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2007; GERHARDT. SILVEIRA, 2009).

A pesquisa tem ainda, caráter exploratório, descritivo, em que se procurou conhecer na teoria as possibilidades de categorias e depois classificar, descrever e comparar as práticas de sustentabilidade implementadas pelas empresas mais sustentáveis no ano de 2016. Sendo assim, as práticas sustentáveis são o objeto de estudo, enquanto as variáveis identificadas são práticas sustentáveis como estratégia competitivas, identificadas quando da análise de conteúdo categórica dos documentos e informadas no *ranking* das mais sustentáveis de 2016

da Revista Exame (APPOLINÁRIO, 2006; GIL, 2008; TOZONE; REIS, 2008; PRODANOV; FREITAS, 2013).

O *ranking* da revista nacional do Guia Exame de Sustentabilidade⁴ foi adotado por possibilitar melhor comparação ao *ranking* internacional, da lista *Global 100-Most Sustainable Corporations in The World*⁵ que listou duas empresas brasileiras como mais sustentável do Brasil em 2016.

3.1 COLETA DE DADOS

As informações acerca das práticas sustentáveis foram coletadas a partir da leitura e identificação de categorias conforme o que havia no Guia Exame de Sustentabilidade que, por meio do *ranking* das 100 empresas mais sustentável, identifica práticas atribuídas pelas empresas, na edição de 2016, informações também colhidas, complementadas e detalhadas com base nas informações disponibilizadas nos *sites* das empresas.

As variáveis identificadas e analisadas foram as práticas de sustentabilidade das empresas Natura, Avon e Boticário, classificadas como as mais sustentáveis em 2016, segundo o ranking do guia exame, esclarecendo que foram escolhidas por serem todas do setor de cosméticos, cuja opção se deu porque a Natura também figura no *ranking* internacional. A coleta dos dados foi realizada no período de maio a junho de 2016, no interior de Rondônia.

Cabe esclarecer que, inicialmente pretendia-se analisar as empresas brasileiras listadas no *ranking* internacional da Global 100 da Revista Corporate Knights Porém, devido às dificuldades de acesso aos documentos da revista e porque as únicas empresas brasileiras a constarem foram a Natura e Banco do Brasil, cada qual de um setor diferente (cosméticos e instituição financeira, respectivamente), inviabilizando análises comparativas, optou-se então na utilização do *ranking* nacional do guia Exame da Revista Exame, pois esta também tinha o mesmo intuito, ou seja, classificar empresas como mais sustentável, a partir do que foi possível identificar as outras empresas do mesmo setor de cosméticos, no caso, a Avon e Boticário.

⁴ O ranking nacional Guia Exame de sustentabilidade, de autoria da revista EXAME Ed. Abril. Completou sua 17ª edição, em 2016. Sua metodologia é feita através de questionário dividido em quatro dimensões: Geral, Econômica, Ambiental e Social.

⁵ O ranking internacional foi criado pela Corporate Knights em 2005, classificam as 100 companhias mais sustentáveis no mundo e seu processo é avaliado com base em 12 indicadores. O resultado anual é anunciado durante o Fórum Econômico Mundial em Davos na Suíça.

Portanto com base nas informações contidas no Guia Exame de sustentabilidade da Revista Exame foi possível coletar os dados e realizar a análise e consequentemente alcançar alguns resultados, contribuindo para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa.

O Guia Exame de sustentabilidade é publicado anualmente e classificam as empresas mais sustentáveis por setor. Contudo, a pesquisa focou-se em 3 empresas do guia Exame, a Natura por se destacar em dois *rankings em 2016*, tanto o internacional da Global 100, quanto o nacional do guia Exame, mas também pela presença em 16 das 17 edições anuais.

E dessa forma se deu a identificação da Avon e o Grupo Boticário, igualmente em destaque no *ranking* do guia Exame, sendo todas do mesmo setor de cosméticos juntamente com a Natura. Assim, deu-se a pesquisa com o intuito de analisar e relacionar essas práticas umas com as outras, dados esses que foram observados, registrados e analisados, utilizando-se figuras com auxílio de recursos do Microsoft Word para melhor entendimento e apresentação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são evidenciados os dados coletados na pesquisa documental, e os resultados obtidos com base nas informações constantes no Guia Exame da Revista Exame, assim também como em *sites* institucionais das empresas pesquisadas, apresentados a seguir.

4.1 NATURA

A Natura é uma empresa multinacional brasileira, fundada em 1969, atuando no setor de cosméticos, higiene e beleza, tendo como compromisso desenvolver produtos que representem valores e comportamentos mais sustentáveis a toda rede de relação.

A Natura é considerada uma das 10 empresas mais inovadoras do mundo, sendo presente em sete país da América Latina e França, composta de uma rede de 7 mil colaboradores, 1,5 milhão de consultores, além de seus fornecedores e parceiros (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2016).

A Natura aposta na inovação como um dos principais pilares para alcançar o modelo de desenvolvimento sustentável, buscando criar valores para a sociedade nas dimensões social, econômica e ambiental.

Segundo dados disponíveis no *site* da Natura (2016), uma de suas grandes inovações é o uso sustentável da biodiversidade. Na figura 6 são listadas suas evoluções e desafios desenvolvidos na gestão empresarial:

Evoluções	Desafios
Seguimos com crescimento consistente nas Operações Internacionais, que representaram 32,4% da receita líquida consolidada em 2016.	Retomar a força da venda direta, com a implantação de uma nova proposta de valor para nossas consultoras.
Lançamos o EP&L, a "contabilidade ambiental". A Natura é a primeira empresa do mundo a fazer um estudo como esse para todo seu portfólio e incluindo a etapa de uso dos produtos.	Fortalecer a operação no Brasil em um ambiente econômico desfavorável.
A plataforma Rede Natura dobrou de tamanho em dois anos e já é um dos principais canais digitais de produtos de beleza do Brasil.	Sustentar o ritmo de crescimento das Operações Internacionais.
Celebramos, em 2016, dez anos sem testes em animais.	Aprofundar a experiência de compra multicanal com a sinergia entre a Venda por Relações e a expansão dos canais digitais e do varejo.
A Natura está no Top 20 das empresas mais sustentáveis do mundo, segundo o ranking Global 100, da Corporate Knights.	Ter uma organização cada vez mais ágil e inovadora que responda à velocidade das mudanças de nosso tempo.
O Crer para Ver registrou novo recorde de arrecadação, ultrapassando R\$ 38 milhões no Brasil e nas Operações Internacionais.	Avançar no alcance das ambições 2020 que compõem nossa Visão de Sustentabilidade 2050.

Figura 06: Evoluções e desafios percorridos pela empresa Natura.

Fonte: Dados do Relatório Anual Natura 2016.

Suas evoluções e desafios são utilizados como parâmetros de desenvolvimento e como forma de incentivo a outras empresas, propondo que todos utilizem a prática de serem sustentável. Ao decorrer de toda essa trajetória a Natura se comprometeu com o desenvolvimento sustentável, criando desafios de gerar impacto positivo financeiro, social, cultural e ambiental, propondo ações com visões sustentáveis previstas até o ano de 2050, com início em 2014.

Almeida (2002) salienta que para uma empresa ou ação ser sustentável deve buscar, a todas as suas atitudes e decisões, ou seja, em todos os seus métodos e produtos, de forma ininterrupta e permanentemente, levando à ecoeficiência.

A transformação da biodiversidade brasileira em produtos já é marca registrada da fabricante de cosméticos Natura e a sua relação com a Floresta Amazônica vem desde o ano 2000, com o lançamento da linha Ekos. A filosofia da empresa é que, ao usar matérias-primas renováveis que gerem renda para as comunidades, é possível interromper ciclos predatórios, criando uma economia da floresta em pé (REVISTA EXAME, 2016, p. 110).

Para chegar à nova linha de cosméticos à base de manteiga de Ucuuba⁶, por exemplo, a Natura dedicou seis anos de pesquisas, para identificar o uso sustentável da Ucuuba, o uso mais adequado para extrair e transformá-la em cosméticos como hidratantes e sabonetes. Como principal desafio a esse processo foi conseguir mudar o hábito exploratório da população local, pois a intenção era mostrar que a colheita dos frutos tinha mais valor do que o corte da árvore. Sua preservação rende três vezes mais do que derrubada (REVISTA EXAME, 2016).

A respeito, Hart e Milstein (2004) afirmam que os desafios globais ligados à sustentabilidade, sob a visão dos negócios, ajudam a evidenciar estratégias e práticas com intuito de contribuir para um mundo mais sustentável e, juntamente vir a direcionar geração de valor aos acionistas. As cooperativas organizadas são orientadas a colher apenas 50% dos frutos, para que a outra parte possa cair nas águas e serem levada pelo rio para germinar. A colheita da Ucuuba é feita por 15 comunidades do Amazonas e do Pará, com participação de 600 famílias nessa cadeia produtiva. A embalagem da linha Ucuuba é feita de maneira reciclável, com 50% de PET verde vegetal, e 50% PET reciclado. Explicam ao dizer que “buscamos um modelo no qual o uso da biodiversidade brasileira em produtos cosméticos possa ajudar a fortalecer não só a economia da região, mas também o avanço social e a conscientização da importância da floresta para o planeta” (REVISTA EXAME, 2016, p. 110). Pedroso (2007) diz que as organizações que empregam práticas sustentáveis devem se assegurar juntamente, a três dimensões: ambiental, econômico e social.

4.2 AVONA Avon é empresa que apoia 6 milhões de Revendedoras em mais de 100 países, trabalha há mais de 130 anos, trabalhando pela beleza, inovação, otimismo, acima de tudo, para a mulher (AVON, 2017). A Avon dispõe de diversos movimentos sustentáveis que permitem uma diferenciação de outras empresas, pois possui compromisso de desenvolvimento tanto com as pessoas quanto com o meio ambiente, como pode ser visualizado na figura 8, contendo suas práticas sustentáveis:

⁶ Ucuuba. A Ucuuba é fruto de uma árvore da Amazônia ameaçada de extinção por causa da exploração indiscriminada da madeira, muito procurada por possuir uma madeira leve e clara. Disponível em: <http://www.natura.com.br/ekos/ucuuba>. Acesso em: Jun. de 2017.

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
OPERAÇÕES -EDIFÍCIOS VERDES -REDUÇÃO DE EMISSÕES -CONSERVAÇÃO DE ENERGIA E ÁGUA -DISTRIBUIÇÃO
USO DE MATERIAIS E EMBALAGEM -REDUÇÃO DE RESÍDUOS -RECICLANDO -EMBALAGEM
REFLORESTAMENTO -AVON PAPER PROMISE -AVON PALM OIL PROMISE -FLORESTAS SAUDÁVEIS, MUNDO BONITO

Figura 8. Práticas de sustentabilidade da empresa Avon.
 Fonte: Dados da Revista Exame (2016).

A Avon tem um compromisso de longa data para gerenciar sua pegada ambiental. Abordando impactos importantes em sua empresa e focando na melhoria contínua, com ênfase particular nas áreas mais importantes para a empresa e de importância para a sociedade e para o planeta. Uma rede global de Associados é dedicada à administração ambiental e aplica os princípios de sustentabilidade ao seu trabalho diário (AVON, 2017).

Furtado (2005) propõe que o sucesso das ações nas empresas dependa de iniciativas e da dedicação do dirigente ou responsável, com poder de decisão com capacidade técnica e alto nível administrativo, seguido da constituição e operacionalização, com interesse e com capacidade de persuadir em grupos, equipes de transição para executar as tarefas, ações ou atividades necessárias.

A Avon também ganhou destaque na lista do *ranking* do Guia Exame de sustentabilidade 2016, estando presente em 3 das 16 edições da Revista Exame, na edição de 2016 e, assim como a Natura, a Avon também aparece no setor de bens e consumo como uma das mais sustentáveis do setor.

Com o incentivo a novas ideias e projetos de melhoria contínua, a multinacional Avon diminuiu em 3% o gasto de energia e em 10% o consumo de água por unidade de produto (REVISTA EXAME, 2016, p. 113).

A Avon investe na estrutura interna de forma que oriente e estimule o processo de inovação. Com base nas diretrizes e prioridades do negócio, é destinada uma equipe de 8 pessoas responsáveis por captar as iniciativas de diferentes áreas, oferecendo capacitação técnica para que as propostas se concretizem. Cada esforço de melhoria é coletivo, formando

com base na visão de cada funcionário em diferentes temas, como processos, uso de recursos naturais e a gestão financeira.

Almeida (2002) relata que a empresa deve também ouvir e levar em consideração em suas decisões às opiniões, sugestões e expectativas de todas as partes interessadas (os *stakeholders*), ou seja, indivíduos, comunidades, instituições e outras empresas, que com ela possa interagir, para uma relação de influência recíproca, propondo aceitar que além dos donos ou acionistas (*stakeholders*), a empresa precisa se relacionar/dialogar com os *stakeholders*, sejam eles empregados, famílias, consumidores ou fornecedores etc.

A visão estratégica de diferentes oportunidades de melhoria contribui para a empresa integrar as ações e ampliar os resultados. Um exemplo de resultado é o projeto *Out of the Box* (fora da caixa), nascido da proposta da readequação das embalagens de uma linha específica, mas que evoluiu para toda produção. Com as ações houve o redesenho das embalagens, evitando os desperdícios de espaço e de material nas etapas de fabricação, assim como também na armazenagem, transporte e criação de um círculo fechado com fornecedores, com utilização de paletas, reaproveitamento ou reciclagem de caixas de papelão. Contudo as mudanças e inovações contribuíram para diminuir em 88% a geração de resíduos de madeira de paletes, poupando 1000 toneladas de papelão.

Contribuiu também na integração com a cadeia de fornecimento a reorganização da rota de transporte, pois possibilitou a retirada de 1500 caminhões desde o ano de 2013. Deixando de rodar 2 milhões de quilômetros e evitando cerca de 660 toneladas de gases do efeito estufa.

4.3 GRUPO BOTICÁRIO

O Grupo Boticário é formado por O Boticário, Eudora, *quem disse, Berenice?* e The Beauty Box e mantenedor da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza. Nasceu em 2010, com a visão de gerar soluções completas e inovadoras aos seus consumidores (GRUPO BOTICÁRIO, 2017).

Uma das ações praticadas pelo Grupo Boticário é a não utilização de animais em seus testes, sendo desenvolvidos métodos alternativos para esse processo, possibilitando ser a primeira empresa de cosméticos do Brasil a desenvolver a tecnologia de pele 3D, adotando também a tecnologia *órgans on a chip* que simula o órgão humano para os testes dos produtos. Desde a prospecção de matérias-primas ao desenvolvimento de embalagens, a

sustentabilidade está presente em todo o processo. Assim como a Energia alternativa e redução no consumo de água é prática diária da empresa (GRUPO BOTICÁRIO, 2017).

Por meio dos esforços em recolher e reaproveitar suas embalagens, o grupo Boticário se manteve mais próximo do universo das cooperativas de catadores de material reciclável. Com a decisão do projeto reciclagem foram instalados coletores em seus 4000 pontos de vendas espalhadas em 1750 cidades. O próximo passo foi incentivar os clientes a entregar as embalagens vazias, bem como do desempenho das equipes da loja para a arrecadação de mais material.

Munck e Souza (2009) esclarecem que a preocupação organizacional em reagir ao desafio de cooperar e contribuir no almejo de um desenvolvimento sustentável tem admitido um número emergencial de caminhos estratégicos interessados em aplanar esses interesses, de forma a admitir diferentes denominações, como responsabilidade social, empresarial e sustentabilidade empresarial. Para que o projeto realmente desse certo e cumprisse com os objetivos proposto foram precisos ainda mais incentivos do grupo Boticário, pois o objetivo real era fazer com que as embalagens fossem entregues às cooperativas de reciclagem, mas apenas 21 cooperativas, em todo país, se encaixavam nos requisitos para parcerias do projeto, como a obrigatoriedade de registro trabalhista e a obediência integral às normas ambientais.

Vellani e Ribeiro (2009) questionam que práticas ecológicas são implementadas para reduzir o consumo de insumos, transformando resíduos sólidos, líquidos e gasosos, em novos insumos, ou seja, em novos produtos e serviços, propondo reduzir a emissão dos resíduos, neutralizando assim, seu efeito tóxico no meio ambiente. Devido às dificuldades logísticas decorrentes do número ilimitado de opções, fez com que esse material fosse entregue diretamente às empresas que reaproveitariam, sem gerar renda para as cooperativas, contrariando os objetivos reais do projeto. Contudo o grupo Boticário se propôs a investir no aprimoramento das condições de cinco novas cooperativas, contribuindo para alcançar o padrão necessário para se tornarem parceiras.

Essas cooperativas localizadas nas cidades de São Paulo, Mesquita (RJ), Itumbiara (GO), Feira de Santana (BA) e Ji-Paraná (RO), receberam novos equipamentos e tiveram assessoria técnica nos processos de gestão. Beneficiando 110 trabalhadores, sendo 73 mulheres. Essas iniciativas contribuíram para fomentar o mercado de reciclagem. Também receberam apoio as 21 cooperativas com ações de capacitação, melhoria da gestão e aumento da produção, um trabalho que contribuiu para a renda média dos cooperados subir 28% no ano passado, chegando a 840 reais por mês (REVISTA EXAME, 2016, p. 115).

Com a experiência acumulada, o grupo Boticário passou a se preocupar ainda mais ao desenvolver seus produtos, com o aproveitamento pós-consumo. Segundo seus responsáveis “Nosso objetivo é utilizar cada vez mais material de menor impacto ambiental, quando esse material é descartado, queremos que encontre um cenário de reciclagem favorável, especialmente no que diz respeito às cooperativas” (REVISTA EXAME, 2016, p. 115).

4.4 Relações de desempenhos e Práticas das Empresas

Com base nas análises e resultados obtidos da Revista Exame a figura 8 traz as pontuações de desempenhos adquiridas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário. Os desempenhos compreendem 04 (quatro) dimensões: Geral, Econômica, Social e Ambiental. Visto que a avaliação do desempenho é de 0 a 100 pontos.

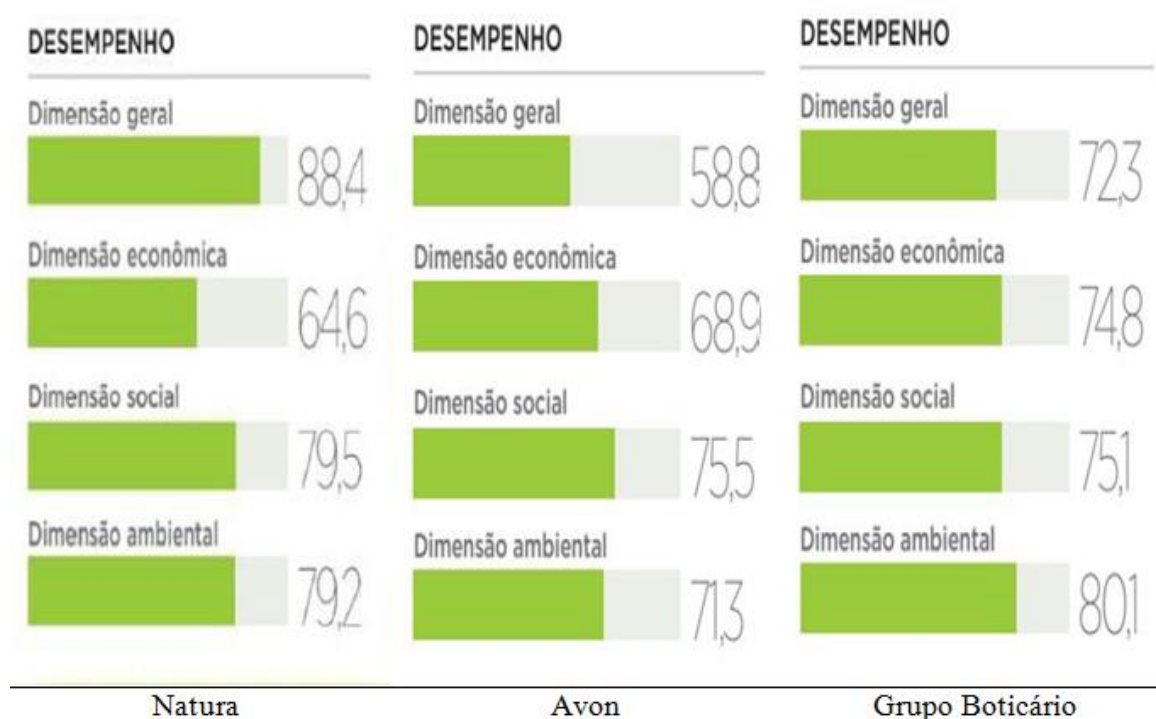


Figura 8: Análise de Desempenho das empresas Natura, Avon e Grupo Boticário.

Fonte: Dados da Revista Exame (2016).

Conforme mostra a imagem 8 a dimensão geral da Natura se destaca com maior pontuação de 88,4 pontos, seguida do Grupo Boticário com 72,3 pontos e com 58,8 pontos a Avon ficando com pontuação menor em relação de dimensão geral.

Na dimensão econômica quem se destaca é o Grupo Boticário com 74,8 pontos, seguida da Avon com 68,9 pontos e com pontuação menor a Natura com 64,6 pontos.

A dimensão social a Natura lidera com 79,5 pontos, seguida da Avon com 75,5 pontos e com 4 pontos de diferença da Avon, o Grupo Boticário com 75,1 pontos. Na dimensão ambiental a empresa Grupo Boticário lidera em uma maior pontuação de 80,1 pontos seguida da Natura com 79,2 pontos e da Avon com 71,3 pontos.

Coral (2002) afirma que a empresa deve modificar suas gestões e a tomada de decisão, considerando os aspectos econômicos quanto os sociais e ambientais. Mas que para uma tomada de consciência e na incorporação desses fatores a empresa dependerá também da pressão exercida da sociedade e os *stakeholders* (as partes interessadas).

Na Guia Exame as empresas Natura, Avon e o Grupo Boticário também participam dos indicadores-chave, onde podem ser destaques em 10 temas como: direitos humanos, ética e transparência, gestão da água, gestão da biodiversidade, gestão de fornecedores, gestão de resíduos, governança da sustentabilidade, mudanças climáticas, relação com a comunidade e relação com clientes (Revista Exame, 2016). Conforme ilustra na figura 9.








































DEZ INDICADORES-CHAVE ⁽¹⁾	DEZ INDICADORES-CHAVE ⁽¹⁾	DEZ INDICADORES-CHAVE ⁽¹⁾
 ACIMA DA MÉDIA  REGULAR  ABAIXO DA MÉDIA	 ACIMA DA MÉDIA  REGULAR  ABAIXO DA MÉDIA	 ACIMA DA MÉDIA  REGULAR  ABAIXO DA MÉDIA
DIREITOS HUMANOS 	DIREITOS HUMANOS 	DIREITOS HUMANOS 
ÉTICA E TRANSPARÊNCIA 	ÉTICA E TRANSPARÊNCIA 	ÉTICA E TRANSPARÊNCIA 
GESTÃO DA ÁGUA 	GESTÃO DA ÁGUA 	GESTÃO DA ÁGUA 
GESTÃO DA BIODIVERSIDADE 	GESTÃO DA BIODIVERSIDADE 	GESTÃO DA BIODIVERSIDADE 
GESTÃO DE FORNECEDORES 	GESTÃO DE FORNECEDORES 	GESTÃO DE FORNECEDORES 
GESTÃO DE RESÍDUOS 	GESTÃO DE RESÍDUOS 	GESTÃO DE RESÍDUOS 
GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE 	GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE 	GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE 
MUDANÇAS CLIMÁTICAS 	MUDANÇAS CLIMÁTICAS 	MUDANÇAS CLIMÁTICAS 
RELAÇÃO COM A COMUNIDADE 	RELAÇÃO COM A COMUNIDADE 	RELAÇÃO COM A COMUNIDADE 
RELAÇÃO COM CLIENTES 	RELAÇÃO COM CLIENTES 	RELAÇÃO COM CLIENTES 
Natura	Avon	Grupo Boticário

Figura 9: Análise de indicadores-chaves das empresas.
 Fonte: Dados da Revista Exame (2016).

A figura mostra os indicadores-chave onde cada empresa se desempenhou mais no ano de 2016, observando que a Natura se destaca em seus indicadores-chave em relação às empresas Avon e Grupo Boticário, pois indica estar regular em 9 indicadores, se saindo ainda melhor no indicador relação com a comunidade, estando acima da média. A Avon encontra-se regular em 7 indicadores-chave e os outros três se encontram abaixo da média, não se destacando em nenhuma em relação acima da média. O Grupo Boticário esteve regular a 9 indicadores, estando o indicador relação com a comunidade abaixo da média. Ao analisar a figura 9, percebe-se, que a empresa Natura tem-se desenvolvido melhor no indicador relação com a comunidade em vista das empresas Avon e Grupo Boticário, pois a Natura se encontra acima da média enquanto as outras se encontram abaixo da média em relação a esse indicador. É observado também que a Avon teve um baixo desenvolvimento em relação aos indicadores governança da sustentabilidade e ética e transparência.

Perante os aspectos relatados acerca das ações praticadas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário, elaborou-se a figura 10, onde são expostas todas as práticas adotadas pelas mesmas para efeitos de comparação e análise de resultados.

Empresas	Práticas Sustentáveis	Resultados e Contribuições
Natura	Evitar desmatamento e gerar renda para as comunidades na Amazônia.	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivo e apoio na mudança de hábito para a colheita da Ucuuba, mostrando que a colheita dos frutos tem mais valor do que o corte da árvore. -Orientação aos cooperativos na colheita de apenas 50% do fruto de Ucuuba, para que a outra parte caia nas águas e seja levada pelo rio para germinar. -Investimento na melhoria de uma usina comunitária de beneficiamento, onde é feito um primeiro tratamento da semente, facilitando o transporte e aumenta o valor agregado. -Fabricação de embalagem com 50% pet verde, origem vegetal, e 50% reciclado. Com a colheita foi possível gerar renda a pelo menos 600 famílias.

Continua [...]

<p>Avon</p>	<p>-Operações Edifícios verdes; Redução de emissões; conservação de energia e água; e Distribuição.</p> <p>-Uso de materiais e embalagem Redução de resíduos; reciclando; e embalagem.</p> <p>Reflorestamento</p> <p>Incentivo a novas ideias e projetos de melhoria contínua.</p>	<p>-Apoio a práticas de construção sustentável; Até 2020, reduzir as emissões absolutas de GEE das operações da Avon em 20% e reduzir o consumo de água por unidade de fabricação da Avon - em 40% em relação aos níveis basais de 2005; e reduzir ainda mais os impactos ambientais da distribuição de produtos.</p> <p>-Até 2020, reduzir resíduos em 30% por unidade de base-desperdício por unidade de fabricação da Avon. Em 2015, reduzimos os resíduos em 7%; Alcançamos uma taxa de reciclagem de 88,6% em 2015 e conseguimos zero resíduo para aterro em uma das nossas cinco fábricas e sucursais; e avaliar as oportunidades de reduzir o nosso impacto através de embalagens, reduzindo ou eliminando embalagens desnecessárias, utilizando materiais reciclados pós-consumo em embalagens primárias e secundárias e usando recargas e resinas de embalagens baseadas em biocombustíveis.</p> <p>-Como consumidor significativo de produtos de papel, a Avon pode influenciar a oferta e a demanda no mercado. Em março de 2010, anunciamos a Avon Paper Promise, uma política abrangente para promover o uso responsável da floresta e proteger as florestas.</p> <p>-A Avon investe na estrutura interna que oriente e estimule o processo de inovação.</p>
<p>Grupo Boticário</p>	<p>-A não utilização de animais em seus testes.</p> <p>-Energia alternativa e redução no consumo de água</p> <p>-Projeto reciclagem</p> <p>Investimento em cooperativas</p>	<p>-Para esse processo, possibilitando ser a primeira empresa de cosméticos do Brasil a desenvolver a tecnologia de pele 3D. Adotando também a tecnologia <i>órgans on a chip</i> que simula o órgão humano para os testes dos produtos.</p> <p>-Garantiu a diminuição de 71% do tempo de fabricação dos produtos, 70% do consumo de energia elétrica, 15% do custo de transformação e 10% do custo de matérias-primas.</p> <p>-Recolhimento e entrega de embalagens em cooperativas contribuindo para a renda média subir em 28%.</p> <p>-Investimento no aprimoramento das condições de cinco novas cooperativas, contribuindo para alcançar o padrão necessário para se tornarem parceiras do nosso projeto.</p>

Figura10: Práticas sustentáveis das empresas pesquisadas.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

As práticas das empresas Natura, Avon e Grupo Boticário tem relação com as ações praticadas pelas empresas citadas na figura 5 no referencial, pois, são atitudes que produzem benefícios a médio e longo prazos, formadas de estratégias e processos interligados produzidos e aplicados de forma sustentável. Essas organizações produzem seus produtos e serviços de forma estrategicamente aliadas aos aspectos dimensionais: sendo ela economia, social e ambiental.

Pimenta (2010) ressalta que a simples iniciativa empresarial, a uma adoção de uma ou outra ferramenta ou mecanismo de avaliação voltada para a sustentabilidade não quer dizer que a empresa alcançou sua plenitude em relação à sustentabilidade empresarial. Ressalta-se que isso se justifica, pois cada iniciativa deve ser encarada como um processo de aprendizado contínuo, sendo também necessário nesse processo participações do governo e da sociedade.

As ações praticadas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário tratam-se de processos ativos, com resultados favoráveis que desenvolvem a cada passo uma gestão sustentável. Tais atitudes mostram-se variadas e também parecidas, como o processo de reflorestamento, uso de materiais reciclados, redução de emissão e a redução no consumo de água e luz. Destaca-se que as práticas dessas empresas são variadas, mas com objetivos iguais, ou seja, preservar e incentivar o mais o uso de novas ações e atitudes com o meio ambiente.

Furtado (2005) afirma que a sustentabilidade deve ser aplicada de práticas adequadas, do ponto de vista econômico e socioambiental, contendo: extração e uso de materiais (inclusive água e energia); processo de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços; descarte, disposição e destinação ambiental de não produtos (resíduos), embalagens, [...], levando em conta a obrigatoriedade de impedir destruições dos recursos naturais, sociais e humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa consistiu em identificar e descrever as práticas de sustentabilidade implementadas pelas empresas brasileiras classificadas como as mais sustentáveis, no ano de 2016, bem como comparar e avaliar se as práticas de sustentabilidade aplicadas pelas empresas podem ser consideradas estratégias competitivas sustentáveis.

De acordo com o estudo da pesquisa as 3 (três) empresas Natura, Avon e Grupo Boticário agregam estratégias para ações sustentáveis, e projetos que visam a mobilização, incentivo e conduta social. Portanto, contribuem não só em seguir a legislação ambiental, mas também em produzir com visão sustentável, adotando práticas que reponham o que retiram do meio ambiente. A conscientização de uma visão sustentável produz muitas vantagens a uma empresa que utiliza recursos naturais como matéria-prima, como a Natura, Grupo Boticário e a Avon, pois o compromisso que possuem em gerenciar suas condutas de maneira que não proponha degradações ou violação às leis ambientais e ainda sim conseguem estar

popularmente bem aos olhos do mundo dos negócios, é admitido sim vantagens a elas sejam na boa conduta e gestão, na boa imagem vista tanto pela sociedade quanto também por todas as outras partes interessadas.

Notou-se na pesquisa que todas as empresas pesquisadas agregam, em suas diretrizes, ações com práticas ambientais, sociais e econômicas, propondo melhoramento no agir e delimitando seus passos com propósitos iguais, que é de não degradar o ecossistema e sim produzir de maneira que mude a trajetória dessa história, ou seja, evitando catástrofes ambientais a exemplo de tantas que ocorreram e ocorrem pelo mundo. A adoção dessas práticas nas condutas de gestão empresarial nem sempre são agregadas facilmente ou sem uma boa estratégia, pois são atitudes que precisam garantir não só a produção financeira, mas também a recuperação e proteção aos recursos ambientais.

Ao comparar as práticas sustentáveis aplicadas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário, ao relacioná-las, observou-se, que estas possuem ações sustentáveis em comum. Porém, mesmo as inovações não comuns implicam no mesmo objetivo de todas as empresas: o de produzir e garantir a responsabilidade ambiental, social e econômica. Essas ações muitas das vezes são repetidamente iguais em várias empresas, mas que varia da necessidade de consumo, conscientização e a tática de estratégia de cada empresa, pois o propósito dessas práticas é direcionado aos mesmos objetivos.

De acordo com a pesquisa, as práticas mais utilizadas entre as empresas selecionadas são: Investimentos em matérias-primas renováveis, reduções de emissões, uso de materiais e embalagens reciclados, conservação de água e energia, reflorestamento e a não utilização de animais em seus testes. Visto que, são as partes em que mais necessitam do consumo nas empresas e são as que mais precisam ser feitas de maneira sustentável, ou seja, são produtos ou serviços feitos diariamente nas empresas que necessitam da estratégia de redução de consumo ou da prática mais sustentável.

Quanto à avaliação das práticas sustentáveis em relação à estratégia competitiva sustentável, afirmar-se que as atitudes empregadas pelas empresas Natura, Grupo Boticário e a Avon, têm sido adotados com propósitos de competir na prática e atitudes mais sustentáveis, haja vista que suas ações são feitas de maneiras estrategicamente bem elaboradas e que propõem as empresas a boa imagem em serem sustentáveis e seus potenciais valores adquiridos pela sociedade. Contudo, nota-se que as empresas encaram a sustentabilidade não só como estratégia de competitividade, mas também como um desafio de agregar e desenvolver sempre novas estratégias em ações sustentáveis, sem usufruir dos recursos ecológicos de forma degradável. A sustentabilidade como estratégia de competição esta

sendo como uma rotina nas empresas, mas que necessita mais de consciência e veracidade em suas ações e não apenas como marketing.

Perante aos resultados, verificou-se que as empresas estão se conscientizando e se delimitando aos passos de práticas e atitudes sustentáveis, mas que possuem uma grande batalha a percorrerem, visto que, em geral, nem todas as empresas enxergam ou tem consciência da importância dessas ações, ou muitas vezes se propõem a respeitar as leis e regras ambientais, não se preocupando ao fato de haver limitações ao meio ambiente. Assim, os resultados da pesquisa, apontaram que as empresas estão se unindo para um objetivo só, de produzir seus produtos e serviços com consciência de que é preciso calcular seus passos em relação ao meio ambiente, propondo garantir a médio e longo prazo condições de um mundo mais saudável, pois o que é retirado do ecossistema deve ser repostado de modo que não comprometam a capacidade de gerações futuras em suprir suas necessidades.

Nota-se que as práticas desenvolvidas pelas empresas Natura, Avon e Grupo Boticário atendem todas as dimensões, econômica, social e ambiental, pois possuem estratégia de práticas de médio e longo prazo para as alcançarem, muito embora, na maioria das vezes, algumas dessas empresas se desenvolvam melhor em alguma dimensão ora em outra, evoluindo mais que as concorrentes em certos aspectos. Cada prática desenvolvida pelas empresas, seja qual for a dimensão, proporcionará benefícios para a competitividade, pois cada ação ou atitudes desenvolvidas são contribuições ao meio ambiente, e voltam-se para uma boa conduta social e econômica gerando a boa ação e conscientização ambiental.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu ao objetivo proposto, os estudos apontam que as contínuas práticas sustentáveis desenvolvidas pelas empresas Natura, Avon e o Grupo Boticário são de real importância, pois através dessas atitudes contribuirão para a renovação, preservação e conservação dos recursos naturais. Assim, com esse sentido possam alertar não só as demais empresas, mas também toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. Acesso em: Ago. 2016.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo, pioneira Thomson Learning, 2006. Acesso em: Nov. 2016.

Avon Cosméticos. Sustentabilidade Ambiental. Disponível em: <<http://www.avoncompany.com/corporate-responsibility/environmental-sustainability/>>. Acesso em: Jun. 2017.

AZEVEDO, Ana Luísa Vieira. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS**. Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 5: 75-93. 2006. Disponível em: <http://redibec.infointerativa.com/wp-content/uploads/2017/03/rev5_06.pdf>. Acesso em: Mar. 2017.

BALDO, Roberta. MANZANETE, Celeste Marinho. **Responsabilidade Social Corporativa**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/2003_NP05_baldo.pdf>. Acesso em: Fev. 2017.

BRASIL. **Política Nacional do Meio Ambiente**. LEI Nº 6.938, DE 31 DE AGOSTO DE 1981. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm>. Acesso em: Set. 2016.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 282 f. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Acesso em: Set. 2016.

DANIEL, Rafael Henrique Martins Antônio. Sustentabilidade. O Ciclo do Sucesso: Responsabilidade Social, Econômica e Ambiental Como Vantagem Competitiva. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 18, n. 28, p. 114-120, 2014. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2955>>. Acesso em: Nov. 2016.

DIAS. António Carlos Gomes. **O Relato da Sustentabilidade Empresarial: práticas em Portugal, Lisboa**. Agosto de 2009. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/RelatoSustentEmp_teseACGD.pdf>. Acesso em: Set. 2016.

EON, Fábio. **O que é Responsabilidade Social?** Revista Responsabilidade Social. 2014. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/wp-content/uploads/2015/04/O-Que-E-Responsabilidade-Social.pdf>>. Acesso em Nov. 2016.

Guia Exame de Sustentabilidade. *Klabin a empresa sustentável do ano*. **Revista Exame**. São Paulo, Edição 1.126. ISSN 0102-2881. ano 50. n. 22, p. 86-210, 2016. Ed. Abril. Disponível em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/exame/plataformas/revista-impressa/pagina_customizada/guia-exame-sustentabilidade>. Acesso em: Mar. 2017.

FURTADO, João Salvador. **Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: NEAMA/ CRA, 2005. 177 p. 23 cm. Disponível em: <http://www.tdtsustentabilidade.org/wpcontent/uploads/2014/09/sustentabilidade_empresarial_guia_de_praticas_economicas_ambientais_sociais_jsf.pdf>. Acesso em: Ago. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: Nov 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. 2008, São Paulo: atlas. Acesso em: Nov. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: Nov. 2016.

Grupo Boticário. Atitudes Sustentáveis. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt/atitudes-sustentaveis/Paginas/Inicial.aspx>>. Acesso em: Jun. 2017.

HART; Stuart L; MILSTEIN, Mark B. **Criando valor sustentável**. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65 – 79, 2004. Acesso em: Ago. 2016.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. 201, São Paulo, Cengage Learning. Acesso em: Nov. 2016.

JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan; RICHARD, Whittington. **Explorando a Estratégia Corporativa texto e casos**, 7. ed. , 2007, Porto Alegre: ARTMED. Acesso em: Set. 2016.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Responsabilidade Social Corporativa: Uma Contribuição das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável*. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 4, n. 1, maio/2005. Acesso em: Nov 2016.

LEITE, Ana Carolina Gomes Moreira. **A sustentabilidade empresarial, social e as fontes de energias**. Pós graduação, 2013. Pontifícia universidade católica de São Paulo faculdade de economia, administração, contabilidade e atuariais. Disponível em:

<<http://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/administracao/bisus/bisus-2s-2103-v1.pdf>>. Acesso em: Dez. 2016.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança o Debate e as Implicações**. 192 p. 2006, São Paulo, Pioneira Thomson Learning,. Acesso em: Nov.2016.

MALWEE. **Relatório de sustentabilidade 2014**. Disponível em:

<<http://grupomalwee.com.br/uploads/arquivos/relatorio-de-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 13 Set. 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MIKHAILOVA, Irina. *Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática*. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 16. 2004. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/depcie/arquivos/artigo/ii_sustentabilidade.pdf>. Acesso em: Mar. de 2017.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável*. **Revista Brasileira de Estratégia**. v. 2, n. 2, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4562&dd99=pdf>>. Acesso em: Set. 2016.

Natura Cosméticos. **Relatório anual 2016**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016>>. Acesso em: Jun. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégica empresarial: Uma Abordagem Empreendedora**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo, Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORSATO, Renato J. *Posicionamento ambiental estratégico. Identificando quando vale a pena investir no verde*. **REAd** – Edição Especial 30 Vol. 8 No. 6, nov-dez 2002. Disponível em: <www.seer.ufrgs.br/read/article/viewFile/42723/27080>. Acesso em: Mai. 2017.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. *Casos Sustentáveis*. **Revista GV-executivo**, v.6, n.2, p.25, 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/en/gv-executivo/vol6-num2-2007/casos-sustentaveis>>. Acesso em: Dez. 2016.

PHILIPS. **Relatório de Sustentabilidade Brasil**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.philips.com.br/relatoriophilips2009e2010sustentabilidade/files/relatoriophilips20092010%20v2.pdf>>. Acesso em: Set. 2016.

PIMENTA, Handson Claudio Dias (Org.). *Sustentabilidade empresarial: práticas em cadeias produtivas*. Natal: **IFRN** Editora, 2010. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/pesquisa/editora/livros-para-download/sustentabilidade-empresarial-praticas-em-cadeias-produtivas>>. Acesso em: Ago. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://files.metodologiacycientifica.com/200000005-138251575c/e-book-mtc.pdf>>. Acesso em: Nov. 2016.

RESPONSABILIDADE.COM. 2016. Disponível em: <<http://www.responsabilidade.com/>>. Acesso em: Nov. 2016.

RAZZOTO, Evandro. *Práticas sustentáveis*. 2015. Disponível em: <<http://www.bandab.com.br/evandro-razzoto/praticas-sustentaveis/>>. Acesso em: 11 Set. 2016.

SANTOS, Patrick Michel Finazzi; PORTO, Rafael Barreiros. *A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional*. **Revista de Ciência da Administração**, v.15, n. 35, p. 152-167, abr. 2013. Acesso em: Nov. 2016.

SCHENINI, Pedro Carlos. *Avaliação dos Padrões de Competitividade á Luz do Desenvolvimento Sustentável: O Caso da Indústria Trombini de Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina*. **Revista de Ciências de administração (RCA)**, Ano 2, n. 4 set. 2000. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8052/7434>>. Acesso em: Nov. 2016.

SILVA. Lopes da, & Associados. **Cartilha Meio Ambiente, A Legislação Brasileira e a Responsabilidade Social das Empresas**. São Paulo, [s/d]. Disponível em: <http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/coea/pncpr/responsabilidade_social_empresas.pdf>. Acesso em: Set. 2016.

TEIXEIRA, Evimael Alves. **SINALIZANDO RESPONSABILIDADE SOCIAL: relação entre o índice de sustentabilidade empresarial e a estrutura de capital das empresas**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE) Vitória 2009. Acesso em: Nov. 2016.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org). **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. 2. ed. Ver.e ampl. Rio de janeiro, editora FGV, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Ba2MgcYAdSoC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: Dez. 2016.

THOMPSON, Arthur A Jr.; STRICKLAND, A. J. III; GAMBLE, John E. **A Administração Estratégica**. Conceito e técnicas para elaboração de estratégias. 15. ed.. Porto Alegre, AMGH, 2011. Acesso em: Set. 2016.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Curitiba. IESDE Brasil S.A. 2009. 139p. Disponível em: <<https://teologiaediscernimento.files.wordpress.com/2015/04/metodologia-da-pesquisa.pdf>>. Acesso em: Nov. 2016.

VELLANI. Cassio Luiz; RIBEIRO. Maisa de Souza. *Sustentabilidade e Contabilidade*. **Revista Contemporânea De Contabilidade - RCC**, ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 06, v.1, n°11, p. 187-206, Jan./Jun., 2009. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2009v6n11p187/11610>>. Acesso em: Out. 2016.

WALMART. **Relatório de Sustentabilidade 2015**. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/responsabilidade-corporativa/sustentabilidade>>. Acesso em: 13 Set. 2016.